
ALINHAMENTO ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E NEGÓCIOS: O CASO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA NO PARANÁ

DOI: 10.5700/rege 426

ARTIGO – TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Gilmar José da Silva Pinto

Bacharel em Análise de Sistemas pela PUC-PR. Mestre em Administração pela Universidade Positivo. Analista de negócios em TI. Professor da FAESP-PR – Curitiba-PR, Brasil
E-mail: gispinto@yahoo.com.br

Recebido em: 8/3/2009

Aprovado em: 15/12/2010

Alexandre Reis Graeml

Engenheiro Eletrônico pelo CEFET-PR. Mestre e Doutor em Administração pela FGV-EAESP. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo e do Programa de Pós-graduação em Computação Aplicada da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Curitiba-PR, Brasil
E-mail: alexandre.graeml@fulbrightmail.org

RESUMO

O objetivo deste estudo, de natureza exploratória, é avaliar o grau de alinhamento entre TI e negócios em uma organização do setor de gestão de saúde, e perceber qual o papel da TI nesse contexto. Para avaliar o grau de alinhamento entre as estratégias de TI e de negócios, foram utilizados instrumentos desenvolvidos por outros pesquisadores, especialmente por Audy e Brodbeck (2003). Ficou constatado, após a análise documental e as entrevistas com executivos da organização, que a organização estudada realiza significativo esforço para alinhar suas estratégias de TI às estratégias do negócio, considerando-se que, dos treze elementos de alinhamento avaliados, oito foram classificados como presentes em nível elevado. Observou-se que a TI é percebida pela organização a partir da perspectiva clássica da visão hierárquica de planejamento estratégico, em que o negócio é o orientador das estratégias e a TI é considerada um suporte para as estratégias do negócio. Essa constatação decorreu de o planejamento da TI ocorrer sempre após o planejamento do negócio, sem que sejam avaliadas no planejamento do negócio as necessidades de recursos de TI e tampouco as oportunidades por esta geradas. Ainda ficou comprovada uma função implementadora e viabilizadora da estratégia.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Tecnologia da Informação, Estratégia.

ALIGNMENT BETWEEN INFORMATION TECHNOLOGY AND BUSINESS: THE CASE OF A MEDICAL COOPERATIVE IN PARANA

ABSTRACT

This exploratory study assesses the degree of alignment between IT and business in an organization of health care management in order to understand the role of IT in this context. To assess the degree of alignment of the strategies of IT and business, resources developed by other researchers, especially by Audy and Brodbeck (2003) were used. Documentary analysis and interviews with executives made it clear that this organization makes a significant effort to align IT strategies with business strategies. Of the thirteen alignment elements evaluated, eight had high scores. IT is perceived by this organization from the classic perspective of hierarchy of strategic planning, where business orients the strategies and IT is considered to be a support for business strategies. This is because IT planning always comes after business planning and

therefore without assessment of IT resources necessary or of opportunities presented. Furthermore, an implementing and enabling function of the strategy was proven.

Key words: Strategic Alignment, Information Technology, Strategy.

ALINEAMIENTO ENTRE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y NEGOCIOS: EL CASO DE UNA COOPERATIVA MÉDICA EN PARANÁ

RESUMEN

El objetivo de este estudio, de naturaleza exploratoria, es evaluar el grado de alineamiento entre TI y negocios en una organización del sector de gestión de salud, y percibir cual es el papel de la TI en este contexto. Para evaluar el grado de alineamiento entre las estrategias de TI y de negocios, fueron utilizados instrumentos desarrollados por otros investigadores, especialmente por Audy y Brodbeck (2003). Quedó constatado, después del análisis de documentos y de las entrevistas con ejecutivos de la organización, que la organización estudiada realiza significativo esfuerzo para alinear sus estrategias de TI a las estrategias del negocio, considerándose que, de los trece elementos de alineamiento evaluados, ocho fueron clasificados como presentes en nivel elevado. Se observó que la TI es percibida por la organización a partir de la perspectiva clásica de la visión jerárquica de planeamiento estratégico, en que el negocio es el orientador de las estrategias y la TI es considerada un soporte para las estrategias del negocio. Esta constatación discurrió del hecho del planeamiento de la TI ocurrir siempre después del planeamiento del negocio, sin que sean evaluadas en este planeamiento las necesidades de recursos de TI ni las oportunidades por esta generadas. También quedó comprobada una función que pone en práctica la estrategia y permite su realización.

Palabras-clave: Alineamiento Estratégico, Tecnología de la Información, Estrategia.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de planos de saúde no Brasil torna-se cada dia mais competitivo, principalmente com a entrada de novas operadoras e seguradoras. Em consequência, a busca das operadoras de planos de saúde por novas oportunidades de crescimento e lucro constitui atividade altamente complexa. Suas estratégias orientam-se para as mudanças competitivas e abrangem a diferenciação crescente de produtos, fusões, aquisições, alianças e, principalmente, a expansão geográfica de sua atuação.

Nesse contexto, o alinhamento das estratégias de tecnologia da informação com as estratégias de negócios pode tornar-se uma excelente ferramenta de gestão, possibilitando a geração de diferenciais competitivos.

A existência desse alinhamento entre as estratégias de Tecnologia da Informação (TI) e as estratégias da organização tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno dos investimentos e de agregação de valor ao negócio (MICHAEL, 2007; BYRD; LEWIS; BRYAN, 2006; RIVARD; RAYMON; VERRAULT, 2006; AUDY; BRODBECK, 2003; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Apesar disso, os executivos de TI parecem considerar a obtenção desse alinhamento como seu principal desafio, conforme apontam Luftman, Kempaiah e Nash (2006).

Em razão disso, buscou-se analisar o grau de alinhamento entre TI e negócios em uma organização do setor de gestão de saúde, por meio de um estudo de caso baseado em uma pesquisa qualitativa. Buscou-se também perceber o papel da TI nesse contexto, avaliando se as soluções implementadas estão alinhadas à estratégia, se estão somente provendo ajustes e acertos de processos internos da organização, ou se vão na direção oposta das estratégias da organização. A elucidação dessa questão está diretamente ligada à consecução do objetivo principal deste trabalho.

Nas seções seguintes são apresentados os conceitos teóricos que embasam a pesquisa. Em seguida, é mostrada a metodologia empregada e os principais resultados encontrados. Depois disso, são realizadas algumas considerações finais e indicadas sugestões para trabalhos futuros.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1. Estratégia organizacional

O conceito de estratégia vem sendo discutido há muitos séculos, mas a atenção à questão aumentou nos últimos anos, tanto no meio acadêmico quanto nas empresas, em virtude da tentativa das organizações de buscar obter posição privilegiada e de destaque em suas áreas de atuação.

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Diversos estudiosos do assunto compartilham essa ideia de estratégia como um plano, um curso de ação conscientemente definido. Outros consideram que estratégia é um padrão de comportamento ao longo do tempo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) seguem essa segunda linha, a das estratégias como padrões, a partir da perspectiva de estratégias deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas são aquelas definidas formalmente em estágio prévio à sua implementação, ao passo que as emergentes são aquelas em que o padrão realizado não corresponde expressamente ao que era pretendido. Nenhuma estratégia, porém, é puramente deliberada ou totalmente emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Diferentes compreensões de estratégia levam a desdobramentos distintos na prática empresarial. Isso fez com que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificassem dez visões sobre o processo de formulação de estratégias, que são classificadas como escolas do pensamento estratégico.

As dez escolas estão distribuídas em três grupos:

1) as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento, denominadas prescritivas por tentarem determinar como as estratégias devem ser formuladas de modo que sejam facilmente identificadas e implementadas, como uma receita a ser seguida;

2) as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental, denominadas descritivas, pois buscam identificar os elementos que determinam o modo pelo qual as estratégias são formuladas. Nestas escolas há um processo de investigação do processo de formação da estratégia; e

3) a escola da configuração, considerada uma escola mista, isto é, que comporta características tanto prescritivas quanto descritivas. Tem como objetivo, dentre outros, identificar padrões de comportamento e seus ciclos.

Vale ressaltar que tanto nas escolas descritivas quanto na escola de configuração podem ser encontradas raízes da escola prescritiva, principalmente da escola do *design*, visto que esta escola é a base para a formação das outras escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Estratégias envolvem mudanças oportunas e necessárias, em razão dos cenários nos quais as organizações atuam, e exigem dos dirigentes e administradores a utilização de métodos que lhes permitam manter e melhorar seu desempenho em um ambiente em transformação.

Portanto, conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas é uma tarefa difícil, o que faz da administração estratégica um dos grandes desafios dos administradores. Diante da dinâmica do mercado e das constantes evoluções tecnológicas, o planejamento estratégico deve levar em consideração os recursos e tecnologias disponíveis, pois nesses recursos pode estar o diferencial que tanto as organizações buscam (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A tecnologia da informação (TI) surge como um dos fatores de geração de inovação, novos negócios e influências organizacionais, de acordo com Venkatraman (1997) e Chan (2001), que a evidenciam como promotora de mudanças estratégicas nas organizações.

2.2. Estratégias de TI

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel de suporte ou mesmo viabilização da estratégia da organização, conforme já percebido por Johnston e Carrico (1988) ainda na década de 1980. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido muito discutida e enfatizada desde então, pois a TI não só sustenta as operações de negócio existentes, como também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais (LAURINDO *et al.*, 2001; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A tecnologia da informação pode ser conceituada como o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação (REZENDE, 2002b). Está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações (STAIR, 1998). A tecnologia da informação surge como uma ferramenta essencial de geração de inovação e suporte para as estratégias da organização.

Entretanto, para se destacarem em um mercado de grande concorrência, as organizações precisam disponibilizar produtos de qualidade, praticar bons serviços e atendimento, adequar suas políticas de preços aos clientes, cumprir prazos e estar atentas às mudanças de mercado (REZENDE, 2002a).

Essas necessidades forçam as organizações a reavaliar seus valores comerciais, humanos e tecnológicos, que, por si sós, podem não garantir o alcance das principais metas organizacionais. Esses valores merecem atenção especial, análise estratégica e planejamento efetivo que envolva toda a organização, principalmente no que tange à adoção da TI, para que as metas organizacionais sejam alcançadas (REZENDE; ABREU, 2000).

Nessa perspectiva, dois fatores são vitais para as organizações no atual momento de competitividade: a definição de uma estratégia de posicionamento no mercado e a utilização da TI como recurso para a definição e manutenção desse posicionamento estratégico (OLIVEIRA; PINOCHET; BERTOLIN, 2001).

Venkatraman (1997) visualiza a TI como promotora de mudanças estratégicas nas organizações por meio de seus três tipos de uso, que classificou como sendo “revolucionários”: 1) o redesenho do processo do negócio, em que a TI é usada para realinhar as atividades e relacionamentos do negócio em busca de maior desempenho; 2) o redesenho dos relacionamentos do negócio, em que a TI é usada para agregar valor ao negócio em toda a sua cadeia de valor; e 3) a redefinição do escopo do negócio, em que a TI é parte de uma extensão dos produtos e mercados, alterando alguns dos papéis das organizações.

Dessa forma, o planejamento estratégico da TI (PETI) é fundamental e pode ajudar as organizações na formulação de estratégias para o negócio,

atuando na configuração das atividades da cadeia de valor, nas alianças estratégicas e na integração do mercado (KING; SETHI, 1999).

Para Reich e Benbasat (1996), existem dois grandes processos, ou estágios, na formulação das estratégias de negócio e de TI: o processo intelectual e o processo social. O primeiro estágio busca a consistência interna entre a missão, os objetivos, o plano de negócio e o plano de TI. Esses planos, que são influenciados pela metodologia de formulação de componentes estratégicos (missão, objetivos e planos), precisam levar em conta o ambiente externo da organização. A compreensão das atividades de planejamento também é considerada essencial para permitir a identificação dos principais fatores que influenciam o alinhamento. O segundo estágio busca obter o nível de compreensão mútua necessário e o engajamento dos membros da organização com a missão, objetivos e respectivos planos de negócios e de TI, determinados pelo conhecimento dos participantes do ambiente externo e de todo o processo de planejamento da empresa e do negócio.

Zviran (1990) indica que é fundamental que o planejamento de TI considere as necessidades e a estratégia organizacionais para realizar seu próprio planejamento. Nessa mesma linha, Premkumar e King (1992) definem o PETI como recurso usado para auxiliar o planejamento estratégico empresarial (PEE) na identificação das oportunidades de TI que apoiem os negócios empresariais, no desenvolvimento de arquiteturas de informação baseadas nas necessidades dos usuários e no desenvolvimento de planos de ação de TI em longo prazo.

Graeml (2003), por sua vez, salienta que a adoção de estratégias de TI implica a revisão dos processos, que frequentemente devem ser redesenhados e melhorados para que não ocorra o que se chama de “automatização do caos”. Segundo esse autor, não adianta investir em TI sem antes promover as mudanças organizacionais que ela estimula e de que precisa.

Com base no discutido acima, a sobrevivência e o sucesso das organizações podem se apoiar também na forma pela qual estas se apropriam e se utilizam de recursos de TI, o que justifica a preocupação com a maneira com que a TI é planejada, adequada e adaptada para colaborar com a organização no alcance de seus objetivos e metas estratégicas.

2.3. Alinhamento entre TI e negócios

Diversas pesquisas apontam para a necessidade de um planejamento estratégico integrado entre a área de negócios e a de tecnologia da informação. Essa integração, chamada de alinhamento estratégico entre as funções de TI e os objetivos organizacionais, tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno do investimento e de agregação de valor ao negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; AUDY; BRODBECK, 2003).

O alinhamento entre a área de TI e a de negócios é um fator de grande relevância para o sucesso organizacional. Para Henderson e Venkatraman (1993), o alinhamento estratégico entre PEE e PETI durante a formulação dos planos é considerado uma ferramenta de gestão que permite melhoria do desempenho e vantagens competitivas para aqueles que a promovem.

Graeml (2003) considera que o conjunto de estratégias para os sistemas de informação deve decorrer diretamente do conjunto de estratégias da organização. O sistema de informações deve estar associado ao objetivo do negócio. O departamento de TI das organizações deve criar soluções que agreguem valor ao negócio organizacional, uma preocupação que precisa ser constante.

Dada a relevância do assunto, muitos estudiosos e pesquisadores elaboraram modelos para identificar o alinhamento da TI com a organização (ROCKART; SCOTT-MORTON, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REZENDE; ABREU, 2000; BRODBECK, 2001).

O modelo elaborado por Rockart e Scott-Morton (1984) está baseado em cinco elementos do funcionamento corporativo, que são interdependentes e equilibrados: (1) tecnologias, (2) estratégias da organização, (3) processos de gestão (planejamento, orçamentos e recompensas), (4) estrutura organizacional e cultura corporativa e (5) indivíduos e papéis. Esse modelo fundamenta-se basicamente no direcionamento estratégico do negócio, tendo a tecnologia como um dos componentes impulsionadores dos demais. Rockart e Scott-Morton (1984) esclarecem que todos os elementos do funcionamento corporativo representados no modelo devem permanecer em equilíbrio e que os estrategistas devem ter consciência de que, ao interferirem em um deles, os

demais se reorganizarão, em busca de uma nova situação de equilíbrio.

O alinhamento das estratégias externas e internas da TI com as estratégias externas e internas do negócio pode ser evidenciado no modelo de Henderson e Venkatraman (1993), que visa promover a adequação ou ajuste estratégico entre os ambientes interno e externo da organização e a integração funcional das habilidades pessoais, dos processos (organizacionais e de TI), da arquitetura da TI e da infraestrutura administrativa de suporte às operações estratégicas de negócios e de TI.

No elemento ajuste estratégico tem-se o direcionamento da realização do alinhamento, o qual deve ser realizado em movimentos constantes pelas forças internas e externas, promovendo um processo contínuo de revisão das estratégias estabelecidas (AUDY; BRODBECK, 2003).

O elemento integração funcional relaciona horizontalmente as diferentes funções do negócio, integra as infraestruturas organizacional e de TI e recria os processos para controlar toda a organização e permitir agilidade, respostas e reorientações das estratégias (REZENDE; ABREU, 2000).

No modelo de Henderson e Venkatraman (1993) são apresentadas quatro perspectivas dominantes de ocorrência do alinhamento estratégico, cada qual com características de desempenho diferentes. Duas visualizam o alinhamento estratégico como parte da execução da estratégia de negócio e as outras duas como parte da estratégia de TI, facilitadora do processo de mudança.

A integração dos negócios ou funções empresariais estratégicas com a TI abrange outras variáveis no modelo de alinhamento do PETI ao PEE, conforme proposto por Rezende e Abreu (2000). No modelo proposto por esses autores, o alinhamento ou integração acontece pela coerência total (vertical e horizontal) entre o PETI e o PEE. O planejamento estratégico dos negócios ou das funções empresariais (produção e/ou serviços, comercial e/ou *marketing*, materiais e/ou logística, financeira, recursos humanos e jurídico/legal) deve levar em consideração o PEE, e os seus elaboradores devem interagir com os elaboradores dos Sistemas de Informação (SI), Tecnologia de Informação (TI) e Recursos Humanos ou Pessoas (REZENDE, 2002b).

O modelo operacional de alinhamento estratégico, proposto por Brodbeck (2001), busca permitir a visualização do alinhamento como um processo que se estende ao longo do tempo. O modelo pode ser interpretado como um cubo formado por uma sequência indefinida de ciclos de planejamento. São utilizados dois conceitos: (a) alinhamento circular, que ocorre no plano estratégico, indicando a interferência do planejamento da TI no planejamento dos negócios, e (b) alinhamento cíclico e crescente, no tempo e no espaço, fruto dos ajustes na estrutura organizacional.

O alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e negócios pode ser entendido, portanto, como o ajuste entre as oportunidades de negócios e as tecnologias disponíveis para que essas oportunidades sejam aproveitadas (AUDY; BRODBECK, 2003).

2.4. Elementos do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio

Os modelos de alinhamento estratégico apresentados na seção anterior apontam vários elementos com base nos quais se pode obter uma promoção mais intensa do alinhamento entre a estratégia de TI e a estratégia de negócio durante o processo de planejamento estratégico.

Audy e Brodbeck (2003), a partir de diversos estudos, agruparam quatro grandes elementos com determinados conjuntos de variáveis promotoras de alinhamento.

O primeiro elemento de alinhamento, chamado de contexto organizacional, contém variáveis ligadas ao ambiente e à cultura organizacional, seja de mercado, seja de produto ou de relacionamento interno. Essas variáveis foram identificadas em pesquisas anteriores como elementos significativos para a maior ou menor promoção de alinhamento entre a TI e o negócio nas organizações. Assim, organizações que apresentam tais características de contexto estão, em geral, mais propícias à promoção de alinhamento estratégico.

O segundo elemento de alinhamento, chamado de planejamento estratégico, incorporou variáveis sobre a estrutura de definição dos itens nos planos e etapas utilizados para o processo de planejamento. Para o PEE, os seguintes elementos foram identificados como essenciais em sua estrutura: a

missão, os objetivos, as estratégias de ação, os critérios de avaliação, as metas, os fatores críticos de sucesso e os planos de ação. Para o PETI, foram identificados os seguintes elementos: infraestrutura de suporte de *hardware*, *software* e comunicação, adequação e integração do sistema integrado de informação aos processos e pessoas, e consistência informacional entre as necessidades dos usuários e as informações fornecidas pelos sistemas de informação integrados.

O terceiro elemento de alinhamento compreende variáveis promotoras de alinhamento na etapa de formulação do processo de planejamento. Encontra-se subdividido em dois subelementos:

1) adequação do alinhamento entre as estratégias de negócios e as de TI, medida pelos elementos de elo entre os componentes dos planos de negócios e de TI; e

2) integração funcional entre pessoas, infraestrutura e processos, medida pela consistência entre os objetivos de negócios e as informações disponibilizadas pelo sistema integrado de gestão.

O quarto elemento de alinhamento compreende variáveis promotoras de alinhamento na etapa de *implementação do processo de planejamento*, que envolve a metodologia de implementação do plano estratégico, o comprometimento com as metas, o gerenciamento, monitoramento e coordenação dos recursos despendidos, e a melhoria dos processos.

A importância da identificação desses elementos ou processos no alinhamento estratégico, levando-se em conta os itens planejados, deve-se à necessidade de realizar o controle de sua execução e o cumprimento das metas, pois, quando as organizações passam a cumprir seus planejamentos, aumentam a chance de conseguir melhor posicionamento no mercado, gerando novas oportunidades e destacando-se dos concorrentes.

Em uma perspectiva evolucionária-contingencial, Teo e King (1997) apresentam um modelo de quatro estágios de alinhamento entre a TI e o negócio: estágio da integração administrativa (estrutural), estágio da integração sequencial (o plano de TI vem depois do plano de negócio), estágio da integração recíproca (formulação dos dois planos em conjunto) e estágio da integração total (um único plano). Os últimos estágios implicam um maior amadurecimento do relacionamento entre a área de TI e as áreas de negócio e, conseqüentemente, um maior alinhamento entre o plano de TI e o plano estratégico da organização.

Para fins deste estudo, foram adotados treze elementos de alinhamento entre a TI e o negócio a serem prospectados na organização analisada, que são os apontados por Audy e Brodbeck (2003), conforme apresentados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Elementos de alinhamento avaliados e sua classificação

Elemento	Classificação
(1)	A missão dos planos de negócios e a de TI estão fortemente vinculadas entre si
(2)	As estratégias e o plano de TI estão bem documentados
(3)	O plano de negócio situa necessidades de TI e vice-versa
(4)	O plano de negócio e de TI define priorização de ações
(5)	Os itens do plano de TI estão vinculados aos itens do plano de negócios
(6)	Os gerentes de linha e de topo participam ativamente do planejamento de TI
(7)	O CIO participa do desenvolvimento de novos produtos
(8)	O recurso tempo dos planejamentos de negócio e de TI encontra-se sincronizado
(9)	O gerenciamento de topo é educado para a importância da TI
(10)	A TI está adaptada para mudanças estratégicas
(11)	Compreensão dos objetivos organizacionais tanto pelos gestores de topo do negócio quanto pelos de TI
(12)	Elevada visão do relacionamento das funções de TI com a organização
(13)	Avaliação da importância estratégica de tecnologias emergentes

Fonte: AUDY; BRODBECK, 2003.

Todos os elementos elencados na Tabela 1 aparecem também, ainda que não necessariamente

organizados e agrupados da forma proposta por Audy e Brodbeck (2003), em diversos outros

estudos da área, o que os torna elementos confiáveis a serem identificados, na tentativa de mensurar o alinhamento entre a TI e o negócio.

2.5. Intensidade do alinhamento entre a TI e o negócio

Diversos autores discutem a noção de alinhamento entre a TI e o negócio, seja procurando identificar o nível de confiança entre a área de informática e as demais áreas da empresa, seja tentando compreender como o plano estratégico funcional da área (PETI) se ajusta ao plano estratégico empresarial (PEE). No fundo, todos estão interessados em identificar o nível de colaboração e a efetividade dos esforços da TI para a consecução dos objetivos organizacionais. Menos atenção da literatura recebe o estudo da forma de proceder à medição da intensidade do alinhamento de TI. Reich e Benbasat (1996) sugerem uma classificação em três níveis:

1) alinhamento alto, quando os dois planos existem e ambos, o plano de negócio e o plano de TI, possuem referências e objetivos de negócio comuns;

2) alinhamento parcial, quando os dois planos existem e o plano de negócios referencia projetos de TI ou o plano de TI referencia objetivos do negócio, porém falta referência em um dos planos; ou

3) alinhamento baixo, quando o plano de negócio não referencia projetos e envolvimento da TI e o plano de TI não referencia objetivos do negócio.

Para fins deste estudo, e na ausência de outras proposições que permitam maior refinamento no processo de determinação do nível de alinhamento entre a TI e o negócio, será adotada a escala de Reich e Benbasat (1996).

3. MÉTODO

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e se vale de uma abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise são seus gestores estratégicos.

Conforme Yin (2005:23), o estudo de caso é a “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são

claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas”.

Estudos de caso representam a estratégia preferida quando se enunciam questões do tipo “como?” e “por quê?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se dirige aos fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para Yin (2005), uma das vantagens do estudo de caso é a possibilidade de o pesquisador utilizar múltiplas fontes de evidência. A convergência de informações oriundas de fontes diferentes é feita por meio de um processo de triangulação que permite ao pesquisador investigar ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.

A organização estudada foi uma operadora de planos de assistência à saúde que atua na modalidade cooperativa médica e está entre as maiores do Brasil. Operadoras de planos de assistência à saúde são empresas e entidades do setor de saúde suplementar que oferecem aos consumidores planos de assistência à saúde. Além da modalidade cooperativas médicas, a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) permite a atuação de sete outras modalidades de organizações nesse segmento: administradoras, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões (patrocinadas e não patrocinadas), seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo (ANS, 2007).

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas a que se submeteram os gestores. Foram entrevistados os gestores estratégicos da operadora de planos de assistência à saúde e os responsáveis pela área de informática, para identificar o grau de alinhamento entre TI e negócios e também para identificar o papel da TI para essa organização. A seleção dos entrevistados foi intencional, composta de três gestores que participaram do planejamento estratégico da organização no período de 2002 a 2006 e do gerente de informática.

Foi elaborado um protocolo, que serviu de roteiro para as entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização. Buscando-se melhorar a eficiência e clareza desse instrumento de pesquisa e detectar e eliminar eventuais complexidades desnecessárias,

apresentou-se preliminarmente o roteiro de entrevista a um professor de análise qualitativa, que fez várias contribuições, principalmente no sentido de transformar perguntas fechadas, ou que induziam a respostas diretas, em perguntas mais abrangentes, que exigissem respostas explicativas e mais detalhadas. Em seguida, foi realizado um pré-teste com um analista de planejamento da organização. A partir de suas considerações fez-se a adequação de termos apresentados nas questões ao vocabulário usual dos gestores, antes de se proceder às entrevistas.

Os dados secundários foram obtidos em função de sua existência e da disposição da organização em proporcionar acesso a eles pelo pesquisador. Foram analisados o plano de negócios e o plano de TI, jornais informativos da organização, material de *marketing* de conhecimento público, intranet e circulares encaminhadas aos funcionários e fornecedores.

Os esforços de coleta de dados tanto primários quanto secundários se concentraram em obter subsídios para analisar a presença dos elementos de alinhamento entre a TI e o negócio da organização, utilizando-se para tal o modelo de Audy e Brodbeck (2003), apresentado no item 2.4. A classificação da intensidade da presença desses elementos no caso em estudo foi realizada com base na proposta de Reich e Benbasat (1996), apresentada no item 2.5.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise dos documentos disponibilizados para consulta pela organização estudada (planos de negócios, planos de TI, relatórios do comitê de TI, informativos internos, circulares e intranet da organização), contrastando-se as informações obtidas dessas fontes documentais com as obtidas das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores da organização.

O principal objetivo desta análise foi procurar identificar o nível de alinhamento existente entre o planejamento de TI e as estratégias organizacionais. Isso foi feito classificando-se o alinhamento de acordo com a escala de Reich e Benbasat (1996), apresentada no item 2.5, que propõe três níveis de alinhamento: alto, parcial ou baixo.

Na análise do elemento (1) foi considerado alto o nível de alinhamento entre TI e negócios, visto que a missão da TI é buscar sua adequação às necessidades de negócio da organização. A missão da organização é claramente divulgada na intranet da organização e a missão da TI está disponível nos documentos de planejamento de TI. Contudo, nas entrevistas com os executivos da organização percebeu-se que, na prática, nem todos conhecem a missão da própria área, o que demonstra a existência de problemas internos de comunicação de propósitos.

Para Reich e Benbasat (1996), o alinhamento entre TI e negócios depende do grau em que a missão, os objetivos e os planos de TI refletem a missão, os objetivos e os planos de negócio da organização e são suportados por estes.

Para Lederer e Sethi (1996), um dos aspectos metodológicos a serem seguidos para o alcance do alinhamento entre TI e o negócio é a realização de reuniões de revisão, ajuste e documentação dos planos. Rezende e Abreu (2000) reforçam esse ponto, citando a importância de ferramentas de controle de qualidade, produtividade, prazos e custos, para garantir que os resultados esperados sejam obtidos.

Na análise do elemento (2) de alinhamento identificou-se em relatórios de reuniões da equipe de TI que as estratégias e planos de TI são documentados e disponibilizados para a equipe de TI em reuniões semanais com os líderes de equipe. Apesar de os gestores das áreas solicitantes não terem conhecimento de todo o processo de documentação dos projetos e estratégias de TI, foi evidenciado um plano para cada projeto, que contém a documentação de pré-projeto, aceite do pré-projeto pela área solicitante e sua amarração com a estratégia do plano de negócios. Por isso, esse elemento de alinhamento também foi considerado como presente em nível alto.

Já para o elemento (3) na análise do PETI, ficou evidente a consideração das necessidades do plano de negócios. Por outro lado, no plano de negócios não ficam claramente definidas as responsabilidades da TI. Como os projetos são elaborados após o PEE e não se avalia a necessidade de recursos de TI na elaboração do PEE, este elemento de alinhamento foi classificado como parcial.

No que diz respeito à análise do elemento (4), ficou evidente na análise documental dos relatórios do comitê de TI a participação dos gestores da organização na priorização das atividades e projetos. Cada gestor faz a defesa de seu projeto e busca sua amarração com a estratégia do negócio, o que possibilita classificar este elemento como ocorrendo em grau alto, nível que é garantido por meio dos comitês de priorização da área de TI e das reuniões de revisão do planejamento de negócios.

Na avaliação do elemento (5) evidenciou-se que os planos de TI são vinculados às estratégias do plano de negócios. Nos documentos analisados, porém, foram encontrados alguns projetos que não estavam vinculados diretamente ao planejamento de negócios. Zviran (1990) considera fundamental que o planejamento de TI se baseie não apenas na estratégia organizacional para realizar seu próprio planejamento, mas também em necessidades operacionais. Ficou caracterizado que os projetos que não se encontravam respaldados pelo PEE se referiam ao atendimento de imposições legais estabelecidas pelo órgão regulador do setor, sobre as quais não havia conhecimento no momento em que foram elaborados os planejamentos. Portanto, esse elemento de alinhamento também foi classificado como alto.

Para o elemento (6), identificou-se que os gerentes da organização não participam ativamente do planejamento da TI. Foi constatada a participação dos gestores apenas na execução e priorização de alguns projetos do comitê de TI, o que levou à classificação como parcial do nível de alinhamento relacionado a este elemento.

Pela análise documental dos novos produtos elaborados a partir do plano de negócios, notou-se que a TI só foi comunicada na fase de execução de alguns projetos ou de lançamento de novos produtos, o que determinou a classificação do elemento (7) de alinhamento como baixo.

Com relação ao elemento (8), notou-se que não é claro o sincronismo dos recursos na análise documental do plano de negócios e do plano de TI da organização, em decorrência talvez de o PETI ser elaborado após o PEE. Para esse elemento, em função do exposto, considerou-se como parcial o grau de alinhamento, que estaria situado no estágio da integração sequencial, da tipologia de Teo e King (1997), apresentada anteriormente.

Para o elemento (9), a análise documental mostrou a importância da TI para a organização, tendo sido identificados muitos sistemas administrados diretamente por usuários-chave dos setores, como o *data warehouse*, ferramenta de mineração de dados. No caso desse sistema, a equipe de TI somente é envolvida na criação de novas telas e relatórios quando isso requer conhecimento mais aprofundado sobre banco de dados, relacionamento entre tabelas ou ajustes técnicos mais sofisticados, o que mostra que existe competência dos gerentes de topo para a utilização da TI como apoio às suas próprias atividades de gestão. Essa ferramenta também é utilizada no apoio à tomada de decisão por alguns gestores, principalmente nos casos de processos de reajuste de contratos empresariais e análise de custos assistenciais. Por meio das entrevistas, ficou caracterizado ainda que os gestores classificam a TI da organização como essencial tanto para a gestão quanto para a geração de novos negócios, o que permitiu classificar como alto o nível de alinhamento para este elemento.

Já para o elemento (10) a análise documental identificou, no plano de negócios e no plano de TI, que a TI é adaptada às mudanças estratégicas da organização, principalmente às decorrentes das alterações determinadas pelo órgão regulador. Mudanças de layout de documentos e mesmo de lógica de programação, impostas por alterações no ambiente que as demandam, têm sido realizadas com agilidade, o que possibilita à organização manter-se obediente à legislação, viável e competitiva. Isso permite classificar o elemento (10) como possuindo alto nível de alinhamento.

Apesar de no plano de negócios, tanto como no plano de TI, existirem evidências da tentativa de busca de um objetivo comum, os entrevistados não conseguem explicitar de forma clara e direta o que distingue a organização de seus principais concorrentes, ou seja, o que torna a sua proposição única. Em razão disso, o elemento (11) foi classificado como possuindo nível parcial.

Para Zviran (1990), o alinhamento do PETI ao PEE acontece quando existe uma relação entre os objetivos organizacionais e os objetivos da TI, quando um objetivo apoia e realiza o outro, reforça a consistência entre eles, elevando o nível de alinhamento estratégico. Com respeito ao elemento (12), notou-se, tanto na análise documental quanto

nas entrevistas, que a TI está relacionada com todas as funções empresariais da organização, seja por meio do sistema de gestão, que está vinculado a todo o processo de atendimento aos clientes, pagamento aos fornecedores e faturamento, seja por meio do sistema integrado de gestão empresarial, responsável pelo gerenciamento dos documentos da qualidade, controle de estoque, folha de funcionários, além de diversas outras aplicações. Isso leva à classificação do nível de alinhamento deste elemento como alto.

Para Laurindo *et al.* (2001), o sucesso da TI não está somente relacionado ao uso eficiente de *hardware*, *software* ou de metodologias de programação, mas ao alinhamento entre a TI e as estratégias empresariais, com fins competitivos e como parte integrante das estratégias corporativas.

Assim, para o elemento (13), identificou-se a importância que a organização atribui às tecnologias emergentes – exemplo disso é a migração de toda sua infraestrutura para um moderno e seguro *data center*. Outra evidência é o aumento da quantidade de funcionalidades disponibilizadas no portal da organização na Internet, uma conveniência para os clientes e fornecedores. Destaca-se ainda a utilização do processo de biometria para a identificação dos clientes nas clínicas e postos de atendimento. Para este elemento, foi considerado como alto o nível de alinhamento.

Na Tabela 2 são apresentadas de forma resumida as variáveis dos elementos de alinhamento e a classificação que foi realizada com base nas informações obtidas da análise documental e das entrevistas.

Tabela 2: Elementos de alinhamento avaliados e sua classificação

Ele-mento*	Objeto da análise	Evidência obtida	Nível
(1)	Documental	A missão da TI é prover a organização de infraestrutura e soluções de informatização seguras, modernas e adequadas às suas necessidades de negócio, mantendo-se os custos internos em níveis aceitáveis. A missão do negócio é promover soluções em saúde por meio da valorização do trabalho médico, buscando a satisfação dos envolvidos.	Alto
	Entrevistas	A missão da TI não está acessível a todos para consulta, no entanto, apenas um dos três entrevistados disse não possuir conhecimento da missão da TI e de onde encontrá-la. A missão da organização é divulgada na intranet, onde pode ser vista por todos os funcionários. Todos os entrevistados demonstraram conhecimento de onde consultar a missão da organização.	
(2)	Documental	Foram analisados os planos de doze projetos elaborados pela TI, em que se constatou, para cada projeto, a indicação do responsável, da área solicitante e sua amarração com a estratégia do negócio.	Alto
	Entrevistas	Os entrevistados comentaram que não têm conhecimento de como ocorre a documentação nos projetos e estratégias de TI. Argumentaram que tiveram uma participação inicial nos projetos que estavam relacionados com suas áreas. Fora isso, não têm conhecimento de como os projetos de TI são conduzidos.	
(3)	Documental	Na análise do plano de TI constatou-se a existência de projetos relacionados a cada diretriz estratégica referenciada no plano de negócios. No plano de negócios foram identificadas quatro grandes diretrizes estratégicas baseadas em <i>balanced scorecards</i> , porém nessas diretrizes não fica clara a atuação da TI.	Parcial
	Entrevistas	Um dos gestores afirmou que na formulação do planejamento estratégico não existe a análise dos recursos de TI. Isso é visto posteriormente, na etapa de transformação das diretrizes em projetos, o que é feito por uma equipe interna de projetos, a qual define as equipes dos projetos. Quando um projeto envolve necessidades de TI, esta área é envolvida. Os outros entrevistados comentaram que este ponto pode ser uma falha do planejamento estratégico, principalmente porque em muitos projetos a TI é envolvida tardiamente.	

Ele-mento*	Objeto da análise	Evidência obtida	Nível
(4)	Documental	Na análise do plano de negócios identificou-se que no planejamento estratégico os projetos são definidos e relacionados com as diretrizes. Todos saem com datas de priorização. Na área de TI constatou-se que as priorizações ocorrem a partir do comitê de TI, com a participação dos gestores da empresa.	Alto
	Entrevistas	Ficou claro nas entrevistas que as priorizações para os projetos elaborados no PEE saem com uma data para execução já definida. Os desdobramentos desses projetos em outros que têm necessidade de recursos de TI são realizados pelo comitê de TI. Apenas um dos entrevistados não soube explicar claramente o processo de priorização dos projetos na TI.	
(5)	Documental	Pela análise documental, identificou-se que os planos de TI são vinculados às diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico, uma vez que nos projetos elaborados pela TI (12 projetos analisados) consta sempre a diretriz estratégica a que estão associados.	Alto
	Entrevistas	Os gestores entrevistados comentaram que um dos argumentos para a priorização de projetos no comitê de TI é sua amarração com a diretriz estratégica definida no PEE.	
(6)	Documental	Observou-se pelos relatórios do plano de TI, circulares e informativos que os gestores da organização não participam do planejamento da TI.	Parcial
	Entrevistas	Os gestores entrevistados comentaram que sua participação no planejamento da TI se dá somente no comitê de TI para priorização de projetos. Um gestor comentou que deveria haver uma participação mais efetiva deles, principalmente para planejamento de longo prazo (cinco ou mais anos).	
(7)	Documental	Notou-se que o CIO nem sempre participa do desenvolvimento de novos produtos. Não ficou evidente nos informativos (15 analisados), circulares (12 analisadas) e relatórios de projetos (12 analisados) a sua participação.	Baixo
	Entrevistas	Os gestores comentaram que a TI ou o CIO normalmente participam dos projetos somente na fase de execução, ou seja, quando se chega ao ponto em que há a necessidade de TI. Só então ela é envolvida. Um dos gestores argumentou que esse envolvimento tardio em determinados projetos acaba gerando retrabalho.	
(8)	Documental	Na análise documental identificou-se que, primeiramente, ocorre o planejamento estratégico da organização, normalmente em outubro, a fim de se buscarem as novas oportunidades de mercado e definir as diretrizes. O planejamento da TI ocorre após o PEE e suas estratégias são vinculadas às grandes diretrizes elencadas no PEE.	Parcial
	Entrevistas	Os entrevistados comentaram não possuir informações claras sobre quando ocorre o planejamento da TI. Tinham conhecimento somente da priorização dos projetos no comitê de TI.	
(9)	Documental	Por meio da análise dos documentos, observou-se que a TI é considerada uma ferramenta estratégica pela organização, pois na sua intranet foram encontrados vários cronogramas de treinamento para os colaboradores, como os do <i>Data Warehouse</i> e do sistema de gestão.	Alto
	Entrevistas	Todos os entrevistados comentaram que visualizam a TI como essencial para a geração e manutenção do negócio. Um dos gestores considera que a organização tem que avaliar a possibilidade de criação de uma área somente para pesquisa e desenvolvimento de novas soluções de TI. Na sua visão, a TI é de fundamental importância para a organização.	
(10)	Documental	Foi observado, a partir da análise documental, que a TI da organização está adaptada para mudanças estratégicas. Isso foi constatado pela análise das circulares internas (12 analisadas) e da intranet, onde constam grandes exigências feitas pelo órgão fiscalizador, todas tendo sido atendidas. Como exemplo, pode-se destacar a implantação da TISS (Troca de Informação em Saúde Suplementar), que foi um padrão estabelecido pela ANS e teve impacto em todo o processo de atendimento e pagamento da organização.	Alto
	Entrevistas	Dois dos entrevistados comentaram que a TI da organização está apta a se ajustar a mudanças estratégicas, principalmente pela experiência de seu quadro funcional.	

Ele-mento*	Objeto da análise	Evidência obtida	Nível
		Mas, demonstrando opinião diversa, o terceiro entrevistado comentou que a estrutura da TI não é flexível para mudanças, principalmente por sua dependência de alguns fornecedores de solução.	
(11)	Documental	Notou-se na análise do plano de TI que a TI busca atender e dar suporte aos projetos elaborados a partir do PEE e aos definidos pelo comitê de priorização de projetos. No entanto, não ficou clara a compreensão dos objetivos da organização. Nota-se que a análise do plano de negócios da organização baseia-se em pesquisas de mercado que foram elaboradas e na avaliação de pontos fortes e fracos da organização, para, a partir daí, definir os objetivos, buscando fortalecer os pontos fracos.	Parcial
	Entrevistas	Nas entrevistas não ficou claro o alinhamento de objetivos. Um dos entrevistados comentou que há situações em que projetos de longo prazo são priorizados, em detrimento de projetos de curto prazo e com retorno imediato.	
(12)	Documental	Tanto na análise da intranet como nas circulares internas (16 analisadas), nota-se que a TI está presente em todas as áreas da organização por meio seja dos sistemas de gestão, seja das ferramentas de escritório.	Alto
	Entrevistas	Todos os entrevistados comentaram a importância da TI para o andamento e sustentação do negócio. Um dos entrevistados chegou a comentar que sua área é totalmente dependente de recursos de TI.	
(13)	Documental	Na análise das circulares encaminhadas aos prestadores (16 analisadas) e dos informativos disponíveis na intranet (12 analisados) evidenciou-se a importância desse elemento, principalmente com a adoção de serviços disponíveis na internet, como o acompanhamento da produção do cooperado, segunda via de documentos para os clientes, canal de comunicação com a organização e movimentação cadastral de usuários.	Alto
	Entrevistas	Todos os entrevistados comentaram a importância de avaliar novas tecnologias. Um deles comentou que a avaliação das tecnologias emergentes representa um grande diferencial de mercado, visto que a ANS tem buscado uma homogeneização do mercado de gestão de saúde.	

* Conforme apresentados na Tabela 1.

Fonte: Os autores, a partir da análise dos dados de pesquisa.

Das variáveis analisadas, a única para a qual o nível da classificação resultou baixo foi a participação do CIO na elaboração e implantação de novos produtos. O envolvimento tardio da TI, como comentou um dos entrevistados, “pode gerar problemas para a organização, que perde a chance de utilizar a tecnologia como viabilizadora de novas estratégias e mesmo de novos negócios”. Afinal, quem sabe o que a tecnologia pode fazer, de uma forma genérica, são os profissionais da área. O que falta discutir é o que ela pode fazer pelo negócio da empresa, algo que precisa ser feito em conjunto com os demais líderes estratégicos da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão enfrentando um mercado competitivo, globalizado e turbulento, que exige delas a utilização de informações rapidamente acessíveis, que proporcionem uma gestão de maior

qualidade, além de flexibilidade para que as organizações se ajustem às constantes mudanças no ambiente. Para sobreviver nesse cenário, é necessário que os planejamentos empresarial e da tecnologia da informação (TI) sejam coerentes e integrados, a fim de que o alinhamento estratégico entre TI e negócios se torne um importante instrumento de gestão.

A organização estudada atua em um ambiente organizacional dinâmico, em que mudanças legais são solicitadas frequentemente pelo órgão regulador. Em razão disso, os seus gestores visualizam a TI como uma ferramenta estratégica, principalmente porque buscam a homogeneização do setor de gestão de saúde pela ANS. Nesse contexto, a TI é percebida como uma ferramenta para gerar diferenciais competitivos.

Buscou-se identificar as prioridades para o negócio e para a TI analisando-se o alinhamento das

estratégias de TI com as de negócios com base no modelo de Audy e Brodbeck (2003). Nas estratégias de TI, foram encontradas estratégias relacionadas à infraestrutura tecnológica, como atualização e dimensionamento de máquinas e equipamentos e do *datacenter*. Para cada diretriz estratégica, porém, após seu desdobramento em projetos, foi evidenciada a relação do projeto com uma diretriz específica definida no plano de negócios.

A análise dos treze elementos de alinhamento avaliados levou à classificação de oito com nível de alinhamento alto, quatro como alinhamento parcial e apenas um com baixo nível de alinhamento.

Isso evidencia a existência de alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, e o fato de que a TI é considerada uma ferramenta importante para a implementação e viabilização da estratégia pelos gestores da organização e essencial para a geração de inovações que visam a agregação de valor.

Chamou a atenção, contudo, o fato de o item classificado como possuindo nível baixo de alinhamento ser justamente a participação dos gestores de TI ou do CIO no desenvolvimento de novos produtos. Isso pode trazer dificuldade à posterior automatização de processos (a organização tem uma grande ênfase processual) ou levar à criação de soluções que têm que ser adaptadas aos processos existentes, reduzindo a capacidade da TI de proporcionar diferencial competitivo.

Constatou-se que, embora a organização esteja muito preocupada em garantir o alinhamento dos esforços da TI aos objetivos do negócio, o envolvimento da área de informática com a estratégia ocorre de forma tardia. A não participação dos gestores de TI na concepção de alguns novos produtos e processos gera retrabalhos e aumento dos investimentos necessários para implementá-los, além de não permitir que a TI seja utilizada como viabilizadora de novas oportunidades que, sem a sua participação, sequer são percebidas pelos estrategistas da organização.

A TI é percebida pela organização na perspectiva clássica da visão hierárquica de planejamento estratégico, em que o negócio é o orientador das estratégias e a TI é uma ferramenta de suporte para as estratégias de negócio. Essa constatação decorreu do fato de o planejamento da TI ocorrer sempre após o planejamento do negócio, sem que sejam

avaliadas no planejamento do negócio as necessidades de recursos de TI e tampouco as oportunidades por ela geradas. Talvez este tenha sido o achado mais interessante da pesquisa. Afinal, a organização estudada é intensiva no uso de tecnologias da informação. Esse é o caso de qualquer operadora de planos de assistência à saúde nos dias de hoje, como de inúmeros outros negócios que dependem cada vez mais da TI para continuar minimamente competitivos. A organização também possui uma preocupação formal com a garantia de alinhamento estratégico entre os esforços da TI e os objetivos organizacionais, que ficou claramente evidenciada tanto nas entrevistas como na análise dos dados documentais. Essa preocupação se converte em alinhamento efetivo, mas este se dá de forma que a TI seja apenas implementadora de estratégias decididas em outras instâncias, o que, obviamente, reduz as chances de se desenvolverem estratégias corporativas originadas de novas possibilidades tecnológicas.

Depois de mais de vinte anos de estudos sobre a questão do alinhamento tecnológico, talvez tenha chegado a hora de se avançar com a questão, discutindo-se mais intensamente as consequências do envolvimento tardio de áreas que talvez sejam essenciais não apenas à implementação da estratégia, mas, antes disso, à sua própria definição. Esse é seguramente o caso da TI em um número cada vez maior de situações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE (ANS). *Entenda o setor de saúde suplementar*. s.d. Disponível em: <www.ans.gov.br/portal/site/entenda_setor/entenda_setor.asp>. Acesso em: 10 fev. 2007.

AUDY, J. L.; BRODBECK, A. F. *Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRODBECK, A. F. *Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação*. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

- BYRD, A.; LEWIS, B. R.; BRYAN, R. W. The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: an empirical examination. *Information & Management*, v. 43, n. 3, p. 308-321, 2006. [doi:10.1016/j.im.2005.07.002](https://doi.org/10.1016/j.im.2005.07.002)
- CHAN, Y. E. Information systems strategy, structure and alignment. In: PAPP, R. (Ed.) *Strategic information technology: opportunities for competitive advantage*. 1. ed. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2001. p. 56-81.
- GRAEML, A. R. *Sistemas de informação: o alinhamento das estratégias de TI com a estratégia corporativa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993. [doi:10.1147/sj.382.0472](https://doi.org/10.1147/sj.382.0472)
- JOHNSTON, H. R.; CARRICO, S. R. Developing capabilities to use information strategically. *MIS Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 37-48, 1988. [doi:10.2307/248801](https://doi.org/10.2307/248801)
- KING, W.; SETHI, V. An empirical assessment of the organization of transnational information systems. *Journal of Management Information Systems*, v. 15, n. 4, p. 7-28, Spring 1999.
- LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.
- LEDERER, A. L.; SETHI, V. Key prescriptions for strategic IS planning. *Journal of MIS*, v. 13, n. 1, p. 35-62, 1996.
- LUFTMAN, J.; KEMPAIAH, R.; NASH, E. Key issues for IT executives 2005. *MIS Quarterly Executive*, v. 5, n. 2, p. 81-101, 2006.
- MICHAEL, S. C. Can information technology enable profitable diversification? An empirical examination. *Journal of Engineering Technology Management*, v. 24, n. 3, p. 167-185, Sep. 2007. [doi:10.1016/j.jengtecman.2007.05.006](https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.05.006)
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, L. C. A.; PINOCHET, L. H. C.; BERTOLIN, A. P. G. A tecnologia da informação como instrumento do posicionamento estratégico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- PREMKUMAR, G.; KING, W. R. An empirical assessment of information systems planning and the role of information systems in organizations. *Journal of Management Information Systems*, v. 9, n. 2, p. 99, Fall 1992.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 55-81, 1996. [doi:10.2307/249542](https://doi.org/10.2307/249542)
- REZENDE, D. A. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002a.
- _____. *Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2002b.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RIVARD, S.; RAYMOND, L.; VERRAULT, D. Resource-based view and competitive strategy: an integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 15, n. 1, p. 29-50, 2006. [doi:10.1016/j.jsis.2005.06.003](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.06.003)
- ROCKART, J. F.; SCOTT-MORTON, M. S. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, v. 14, n. 1, p. 84-95, 1984. [doi:10.1287/inte.14.1.84](https://doi.org/10.1287/inte.14.1.84)

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TEO, T. S. H.; KING, W. Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, v. 14, n. 1, p. 185-214, Summer 1997.

VENKATRAMAN, N. Beyond Outsourcing: managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 3, p. 51-64, Spring 1997.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudos de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZVIRAN, M. Relationships between organizational and information systems objectives: some empirical evidence. *Journal of Management Information Systems*, v. 7, n. 1, p. 65-84, 1990.